

出國報告（出國類別：開會）

「2023 年國際內部稽核研討會」

服務機關：台灣電力股份有限公司

姓名職稱：黃俊賢（高等資深檢核）

派赴國家：荷蘭

出國期間：112 年 7 月 8 日至 112 年 7 月 14 日

報告日期：112 年 9 月 11 日

目次

頁次

壹、出國目的.....	3
貳、開會行程.....	5
參、會議過程-會議內容與學習心得.....	9
肆、心得及建議事項.....	32

壹、出國目的

自 2020 年 Covid-19 疫情席捲全球以來，對各國行政無一不是重大的考驗與衝擊，囿於疫情的首爆與行動箝制，不僅政府紛紛採取各種防疫隔離措施，包括境內外的隔離管制、人民安全防護、醫療、疫病擴散之防疫、疫苗施打及疫情最新動態即時播等種種作為，其目的即在於透過多元管道保護國人之健康，免於疫情的恐懼。而各大企業更是戰戰兢兢，嚴正以待，於是國內外企業營運管理產生有史以來最大的變革，諸多營運模式、公司採取更具彈性之作為，包括遠距上班，時差調控、分流分群、視訊會議、CCTV 監控…等等，也透過數位化科技治理，達到持續營運之目的並兼具防疫的成效。

自 2022 年至 2023 年後疫情時代以來，各國因疫情趨緩紛紛解封，正式回歸步入疫前的生活型態，但因疫病的衝擊，後疫情時代企業數位化轉型及各種營運模式的調整，則仍持續布建，目的無他，正是為了風險防範及公司內控績效，俾確保公司持續有效之健全經營。

公司能夠健全經營在於持續性推動企業內控之三大目標，包括確保營運產出的效果與效率、公司資訊隨時保持透明公開讓國人適時監督及法令、規定必要的遵循。為此，須透過董事會專業卓見及有效監督、公司治理明確結構與框架結合內部控制作為，在董事會及公司高層服膺道德倫理及法令的策應下，讓內部控制三道模型充分發揮，而董事會下轄內部稽核單位的稽核運作，正是為導正公司治理過程經理部門營運的偏差，讓公司經營可長可久。

為達成協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。隸屬於董事會之內部稽核單位-董事會檢核室，肩負對內部控制制度進行評估，以衡量現行政策、程序之有效性及遵循程度與其對各項營運活動之影響。

儘管疫情及後疫情時代各國政府乃至企業的數位轉型不曾停歇，但有幸能夠奉派親身體驗國際內部稽核協會的年度盛事-「2023 年國際內部稽核研討會」，聆聽大師及專家們在內控(從 AI 到 IA)、內部稽核、公司治理、董事會經營、數位轉型、貪瀆、風

險管理、ESG，內控三道模型等議題的講座與交流，多元議題確實獲益匪淺，也見證了疫後時代與會各國同行(內部稽核人員、主管)踴躍出席、同等殷切親自參與此千人大會，確實對後疫時代的內稽與內控作為，有更深一層的認知，惟因議題繁多，相對探討之時間則顯短促，點到及止的議程，難以深入，是為研討會中之小缺憾。

本次奉派出席「國際內部稽核協會總會(IIA)」舉辦之年度國際內部稽核研討會，聆聽了國際內稽趨勢，強調數位稽核、ESG 與公司內控、治理效能息息相關及三道模型合縱連橫的內控作為，確實令人耳目一新、印象深刻，期盼將此心得內化並運用於發揮內控第三道防線職能，並挹注公司內控績效，以棉薄之力裨益於公司內控/風控績效並能襄助公司穩健經營。

貳、開會行程

前往國家地區：荷蘭阿姆斯特丹

出國日期：112 年 7 月 8 日至 112 年 7 月 14 日

會議議程表

7 月 10 日，星期一

歐洲中部時間上午 8:30 - 9:45

大會 1: 開幕主題演講：AI For IIA

歐洲中部時間上午 9:45 - 10:45

大會 2：內部稽核行業現狀

歐洲中部時間上午 10:45 - 11:15

網絡休息

同期會議 1

歐洲中部時間上午 11:15 - 下午 12:15

CS 1-1：欺詐的新領域（僅限受邀者）

CS 1-2：為稽核師構建 RPA 解決方案的實用指南，包含真實示例

CS 1-3：作為治理衛士的內部稽核

CS 1-4：ESG 和 COSO：COSO 框架在 ESG 報告中的應用

CS 1-5：勒索軟件：它是什麼樣的物件以及如何審核公司的準備情況

CS 1-6：大膽而勇敢：組織需要應對社會挑戰

CS 1-7：有意識的行為可信度評估

CS 1-8：風險管理者：風險管理中的致命錯誤

歐洲中部時間下午 12:15 - 1:30

午餐

同期會議 2

歐洲中部時間下午 1:30 - 2:30

CS 2-1：董事會動態小組討論（僅限邀請）

CS 2-2：AI 和數字應用程序中的稽核偏差

CS 2-3：業務彈性：內部稽核的未來核心

CS 2-4：為什麼道德文化如此重要以及審核它的技巧

CS 2-5：內部稽核：從對可持續性報告（ICSR）實施內部控制中吸取的經驗教訓

CS 2-6：反洗錢：確保有效內部稽核職能的關鍵考慮因素

CS 2-7：如何執行有效的網絡安全稽核

CS 2-8：激進報導：文化、危機和溝通

歐洲中部時間下午 2:30 - 3:00

網絡休息

同期會議 3

歐洲中部時間下午 3:00 - 4:00

CS 3-1：2035 年內部稽核願景（僅限邀請）

CS 3-2：2020 年代的企業文化：內部稽核的作用是什麼？

CS 3-3：稽核區塊鏈和加密技術

CS 3-4：**內部稽核對 ESG 的回應**

CS 3-5：提高稽核委員會的效率

CS 3-6：公司和公司治理成熟度“脫節”

CS 3-7：稽核師 DNA：招聘、培養和培養未來的稽核師

CS 3-8：重大中斷：應對新的供應鏈挑戰

歐洲中部時間下午 4:00 - 4:15

過渡休息

歐洲中部時間下午 4:15 - 5:30

全體會議 3：通過文化多樣性和跨文化交流搭建橋樑

7 月 11 日，星期二

歐洲中部時間上午 8:15 - 9:15

全體會議 4：**ESG 和 2050 年願景**

歐洲中部時間上午 9:15 - 10:15

大會五：**建設繁榮的倫理文化**

歐洲中部時間上午 10:15 - 10:45

網絡休息

同期會議 4

歐洲中部時間上午 10:45 - 11:45

CS 4-1：準備下一階段：雄心模型和外部質量評估第 1 部分（僅限邀請）

CS 4-2：地緣政治風險和供應鏈供應商生態系統

CS 4-3：通過敏捷稽核轉變您的稽核實踐

CS 4-4：**在組織內促進 ESG。**

CS 4-5：自動化在轉型欺詐風險管理中的作用

CS 4-6：使用客座和輪換審核員來提高質量和對調查結果的接受度

CS 4-7：內部稽核和人格：對兼容性映射的遠見卓識

CS 4-8：對 ESG 投資演變的積極影響披露和稽核

中歐時間上午 11:45 - 中午 12:00

過渡休息

同期會議 5

歐洲中部時間下午 12:00 - 1:00

- CS 5-1：準備下一階段：雄心模型和外部質量評估第 2 部分（僅限邀請）
 - CS 5-2：搭建橋樑：變革時代的年輕職業生涯
 - CS 5-3：根本原因分析：圍繞文化提供洞察力的關鍵工具
 - CS 5-4：歸屬感和超越感：稽核多元化、公平性和包容性在當今工作場所中的重要性
 - CS 5-5：欺詐的危險信號：它們在您的組織中飄揚嗎？
 - CS 5-6：對抗機器人過程自動化的陰暗面：一個新的稽核框架
 - CS 5-7：可持續性戰略和披露：您需要了解的內容
 - CS 5-8：組織如何有效應對當前和新出現的風險
-

歐洲中部時間下午 1:00 - 2:15

午餐

同期會議 6

歐洲中部時間下午 2:15 - 3:15

- CS 6-1：開放論壇圓桌會議第 1 部分（僅限邀請）
 - CS 6-2：數字監控和隱私：壟斷、控制和虛假信息的危險
 - CS 6-3：設計的稽核文化，嵌入所有稽核中
 - CS 6-4：ESG 報告：管理層、內部稽核和外部稽核的作用
 - CS 6-5：使用數據進行視覺敘事的藝術
 - CS 6-6：建立對 ESG 商業信息的信任和信心：來自 COSO 的新指南！
 - CS 6-7：內部稽核：創新或死亡！
 - CS 6-8：行動敏捷
-

歐洲中部時間下午 3:15 - 3:30

過渡休息

同期會議 7

歐洲中部時間下午 3:30 - 4:30

- CS 7-1：開放論壇圓桌會議第 2 部分（僅限邀請）
 - CS 7-2：網絡安全酒吧測驗
 - CS 7-3：轉型：整合第二和第三道防線
 - CS 7-4：行為稽核
 - CS 7-5：如何管理無意識偏見並成為有效的稽核員
 - CS 7-6：贏或輸：什麼時候不道德是可以接受的？
 - CS 7-7：當橡膠上路時：可持續性對內部稽核的影響
 - CS 7-8：風險管理是否多餘？
-

歐洲中部時間下午 4:30 - 5:00

網絡休息

歐洲中部時間下午 5:00 - 6:00

大會 6：以同理心和目標領導的勇氣

歐洲中部時間下午 6:15 - 9:00

社交活動

7 月 12 日星期三

歐洲中部時間上午 8:30 - 9:30

大會 7：網絡安全

歐洲中部時間上午 9:30 - 10:30

大會 8：Wirecard 欺詐：舉報者的視角（隨後是與 Emmanuel Johannes 先生的爐邊談話）

歐洲中部時間上午 10:30 - 11:00

網絡休息

中歐時間上午 11:00 - 中午 12:30

閉幕主題：沒有風險，就沒有回報

參、會議過程-會議內容與學習心得

為期三天的大會，由於議題包羅萬象、種類繁多，爰擇要選取專家論述著墨較多，且專注之重點，作為本次會議內闡述的主題。尤針對後疫時代的內部稽核人員，應關注哪些面向、應具備何種稽核職能以及不斷修練學習稽核技能，以強化自身稽核能力，俾作為公司內控、公司治理強而有力的幕僚群、智囊團。

一、面向 IA 的 AI - 在多危機和 AI 時代重新構想 IA

(一)會議內涵

會議中全球未來學家 Rohit Talwar 將協助與會者思考內部稽核 (IA) 世界如何發展，以面對數個核心挑戰，這些挑戰將在未來幾年定義其有效性。(註:以下呈現之會議內涵，係透過演講人之講稿簡介結合現場演說，直譯後再予潤稿之結果)

首先，存在“以風險的速度進行管理”的挑戰。面對不斷擴大以及復合風險的“多重危機”，組織的運營環境變得越來越複雜。這些挑戰包括新一波的新冠疫情、ESG 挑戰和氣候緊急情況，以及金融波動、供應鏈脆弱性和能源市場的中斷。

其次，技術正在推動並迫使內部稽核世界每分鐘發生轉變。人工智慧 (AI) 領域真正的顛覆性技術正在顛覆人們的工作方式。

企業員工通常不知道組織和 IA，他們鎮日都在使用免費使用的第三方 AI 工具進行他們認知上所該做的事，員工將組織數據放入其中，而不知道另一端發生了什麼。這種數位化工具的好處是，猶如他們正在從使用 GPT-4 進行研究和規劃，再到讓我們論述產出的結果。這種 AI 自動生成的潛在威脅，就連專家都無法臆測，因此內部稽核師必須快速制定出如何以允許裨益的方式做出回應，同時還要主動控制人們「使用我們甚至不知道存在的軟體」的風險。正因為 AI 的新紀元，許多的不確定性、難以相信、難以想像、未知性及不可控，讓我們必須革除舊思創新學習，未來世界的劇本因為 AI 而加速，但仍須我們逐步摸索及開拓。因此，內部稽核也必須透過 AI 探索學習、持續性應用 AI 加以分析，加以發現、描繪、預測，得到解方，並不斷演繹推理，以策進企業未來整體營運的方向。

第三個驅動力是加快了將這些技術引入 IA 和由 IA 使用的步伐。人們自然會認為，IA 將跟上這些發展的**最新發展**，快速掌握其中的精華，並以防止風險的方式運用它們，而從不會阻止企業組織利用他們做他想做的事情。

隨著企業組織的不斷發展，這三種力量共同帶來了一些基本挑戰，即我們如何**定義、交付和管理 IA**。這意味著要確保我們正在發展關鍵的領導技能。這其中包括與組織其他部門一樣快速學習，並為我們的**工作和工作方式帶來創新的方法**。另一關鍵要素則是確保我們利用遠見來幫助預測下一波風險襲擊組織，並運用變革性思維不斷挑戰對於我們存在的原因和我們可以增加的價值的假設。

(二)會議心得

隨著世界快速發展，AI 人工智慧早已成為人們琅琅上口的**夯名詞**，但是這種讓機器模擬的 AI 生成像人類一樣自我思考及學習的一種**高端技術**應用於專家系統、自然語言處理、語音識別和機器視覺…等，多種看似有利於人類未來發展的人工智慧運用，確實造福了企業以更少的人力，更有效率的執行企業各種必須執行的業務如大數據分析、問題偵測與解決，趨勢預測與評估，當然也包括工廠自動化生產。拜 AI 所賜，人們更加倚賴人工智慧的運用，如 Chat-GPT 的誕生，讓企業深入了解他們以前可能沒有意識到的營運狀況，而且在某些情況下，人工智慧可以比人類更有效率地執行任務，特別是巨量分析，針對龐雜的文件數據，從中尋求有系統邏輯並具備錯功能的強大能力，人工智慧技術無疑得以迅速有效的達成企業的期望。

強大 AI 的功能，讓企業得以更有效率的多元運用，諸如文件內容的分析、財務統計分析、人力資源、考核分析、市調分析、法遵分析、跨境法遵要求、產業管理、運維，及各式的風險評估…等等，透過儀表板呈現，讓企業對於 AI 化趨之若驚，這意味著 AI 的無所不能，已經成為企業群雄逐鹿中原的神兵利器。

但 AI 人工智慧發展的同時，當然也潛藏各種難以預測的即時風險，因此，面對這勢不可擋的 AI 趨勢，公司經理部門及內控內稽作為在加速學習及運用 AI 數位化優勢對抗風險的同時，也必須防範外來資訊風險所謂駭客的滲透與攻擊，因此，內部稽核師必須與時俱進，掌握 AI 技術與效率優勢之際，也必須防範及

告警入侵者透過強大的 AI 功能，癱瘓或竊取企業的運營，反讓企業成為有心人勢勒索的對象。面對 AI 來勢洶洶，除了企業正在翻天覆地的迎戰(轉型)之外，身為內部稽核師亦必須學習、時刻掌握 AI 趨勢，始能跟隨這波 AI 的新浪潮。

二、內部稽核專業現狀與策進未來

(一)會議內涵

本主題係由 IIA 總裁兼首席執行官 Anthony J. Pugliese 和 IIA 全球董事會主席 Benito Ybarra 扼要性介紹**內部稽核行業的現狀和全球風險格局**。透過他們闡釋 IIA 正在做些什麼，來說明從業人員掌握內控內稽的最新資訊，並促進該行業在這些領域的興趣。此外，Anthony 和 Benito 將討論 **IIA 如何採取積極主動的方法創造內部稽核的未來**，包括確保聽到我們行業聲音的全球倡導計畫，**對反映快速發展風險格局的全球標準之歷史性重新構想**，以及一個首創的專案，將幫助我們想像該行業的未來，然後制定實現該未來的路線圖。在本次會議中，參與者將了解：

- **網路安全、數字顛覆、ESG 和欺詐方面的最新發展**，並研究 ChatGPT 等新興問題如何迅速重塑業務。
- 瞭解內部稽核師協會如何通過我們的公共政策倡導計畫等舉措提高會員價值並塑造內部稽核行業的未來。
- 瞭解內部稽核師協會為應對當前風險格局所做的努力，同時創造一個令人興奮的未來，將內部稽核置於業務的核心。

Anthony Pugliese 專注於內部稽核師提高作為 IIA 成員獲得的價值，提高內部稽核行業的公眾形象，並為未來定位內部稽核。為了實現這些目標，Pugliese 領導創建了一個全球公共政策計畫，監督了 **IIA 對我們標準的歷史性重新修訂構想**，並啟動一個會員計畫，以確保強大專業人員的管道。

貝尼托·伊巴拉是 2022-23 年 IIA 全球董事會主席和北美董事會前任主席。其目標是“**一個內部稽核師—共同建立信任**”，渴望利用全球內部稽核專業人員

的力量，並認識到合作和改進的機會。另擁有 25 年以上稽核經驗的 Ybarra，係德克薩斯州交通部的首席稽核，專注於**通過價值驅動的稽核、評估、調查和諮詢服務活動來改善組織實踐、風險管理、問責制和治理。**

(二)會議心得

講演主題「內部稽核專業現狀」之專業演講人，俱為國際內稽協會界的巨擘，透過議題剖析的獨到見解，獲益良多。茲就講演內涵論述心得：

內部稽核師隨著國際潮流脈動及企業內部經營環境變化，除了不斷學習，仍須掌握時勢脈動，並持續性**蒐集、分析、統計、評估、決策與建議**。依據講者論述，內部稽核所面臨的五大風險領域，包括**網路與數據安全(資安)、數位顛覆人工智慧與新科技的浪潮、企業營運韌性與危機管理、人力資源運用與管理、氣候變遷及環境永續**。也因此，預期未來全球內稽師將不斷對前者權重而加大力道。尤其 AI 的當道，因此數位轉型及資安防範同為企業營運當務之急，另企業韌性、危機管理則為永續經營的首要任務。然而隨著跨國性業務及政府加諸各種法令趨嚴走勢，法遵要求儼然成為內部稽核師對於單位內控的基本要求，而人力資本、人才之適才適所，則視為企業營運之本。

內部稽師基於營運效果與效率、法遵要求及企業永續經營，不斷著力於數位化包括自身能力及企業數位轉型的成效，引領經理部門不斷強化資安；然就法遵本質所謂說、寫、做一致性要求，則仍為企業營運最根本的要求，因此，經理部門對於法令規定之要求，大至國家法遵、公司章則要求，乃至單位部門 SOP，無一不遵，但如何讓規定深植於人心並養成習慣，除了強化宣導、訓練及演練外，定期或不定期的稽核，便是進一步提升人員遵守法令與規定的不二法門。

如何讓內部稽核師恰如其分扮演好的稽核者角色，雖說大師們台上侃侃而談，但具實戰經驗的稽核人，充分理解稽核師不是萬能，除了專業性不斷學習養成外，稽核素質及稽核方法同等重要。在大多數人的眼中稽核是不友善的、是經理部門眼中的東廠或西廠，而非所謂的欽差大臣，甚至台塑人將之稱為「**學有專精的紅衛兵**」或所謂訓練有素的狗。諸不論外界的評價或稽核人員的倫理操守與價值觀，但稽核人員如何在稽核作業的同時，真正**秉持獨立、公正、專業及客**

觀，則是我們分寸拿捏，不可偏廢的尚方寶劍。雖說稽核如同「異常」管理，在單位營運的過程中、平素的工作中發現有無異常，透過稽核建議，矯正單位內控脫軌或者說是鎖上鬆脫的螺絲，但稽核無疑是矯正內控異常、缺失的代名詞。

但，如何讓專業的內稽搞定「異常」一切，稽核人員在稽核過程不斷收集資料、研析資料、準備和預處理數據時普遍面臨著許多挑戰，因為數據通常不完整、不一致，缺乏結構和格式，稽核師必須花費大量時間將數據轉換為可稽核的格式，或者透過與現場人員面對面溝通及實地的現勘，論證的證據蒐集齊全始能提出客觀合理的建議。貪瀆是公部門乃至企業所需面臨的課題之一，所謂「貪瀆案件」，指刑法第 10 條第 2 項規範之公務員違犯貪污治罪條例、刑法瀆職罪章、刑法第 134 條不純粹瀆職罪或其他法律規定具此公務員身分始得成立之犯罪案件。廣義的貪瀆(非適用刑法)，適用於企業多數或國營機構，以國營事業機構而言，最為常見的貪瀆案件是為政府採購法案件，透過與不良廠商的一搭一唱、相互勾結，藉此從中謀取利益，破壞政府採購之品質。因此，稽核師除須熟稔採購法相關規定外，對於一年成百上千件的勞務、財物及工程採購案件，應具備數據分析、專業判斷的能力，從風險評估的角度、防貪具體作為、採購監標監驗、小額及集中採購、肅貪管理及教育宣導等處著手，針對常見的採購弊案態樣深入分析，以利內稽異常管理功效的發揮。

三、公司治理核心-ESG

(一)會議內涵-ESG 上的大“G”

就內部控制而言，將內部稽核作為治理的守護者，可說是恰如其分的比喻，近年內部稽核的發展對公司內控而言愈顯重要，其適足以找到支持和保護組織及其機構的作用。內部稽核目前對保護許多職能、為董事會和支持機構提供保證以及為利害相關者提供至關重要資訊，可以說開啟了一個關鍵性的作用。而 ESG 的最新發展持續強調需要有效的內部稽核活動，為組織發展的舊領域和新領域提供保證。因此，企業推動 ESG 須要強而有力的內部稽核輔佐，而 ESG 中的 G(公司治理)，無疑與內部稽核息息相關。

在本次會議中，參與者將了解：

- 瞭解 COSO 框架對 ESG 報告的適用性。
- 深入瞭解如何利用現有內部控制框架對可持續發展(永續)報告進行內部控制。
- 討論內部稽核團隊可以採取的實際步驟，以評估和建議其組織根據 COSO 框架完善其 ESG 報告框架。

Debbie Biddle-Castillo 作為 KPMG 之 ESG 內部控制和治理卓越中心的領導者，專注於審查 ESG 的國家趨勢，並建立 KPMG 在 ESG 內部控制，內部稽核和治理方面的解決方案和觀點。然而企業如何“實現對可持續發展報告的有效內部控制”就 ESG 與 IA 而言，有著密不可分的關鍵連結。

(二)會議內涵-內部稽核對 ESG 的回應

內部稽核在當前的環境、社會和治理 (ESG) 風險過程中發揮積極作用且非常重要，包括評論監管機構發佈的新標準，確認企業已將 ESG 融入業務中，並就相關關鍵控制的運作有效性提供獨立合理保證。本演講將描述環境風險、氣候風險與社會和治理的相關性，以及當前和未來的主要挑戰。它還將探討如何組織和執行內部稽核對 ESG 的回應及其與外部稽核師的一致性。在本次會議中，參與者將了解：

- 與來自世界各地的同行進行公開討論，並深入瞭解相關的 ESG 發展。
- 瞭解大型金融機構如何實現其戰略目標、內部治理設計、已定義運營目標的衡量以及外部報告。
- 探索一家大型金融機構的內部稽核部門如何定義和實施與新興 ESG 風險相關的稽核策略。
- 瞭解內部稽核師可以在自己的內部稽核組織中進一步部署的工作計畫。

(三)會議內涵-ESG 和 2050 年願景

Peter Bakker 自 2012 年以來一直領導世界企業永續發展委員會(World Business Council For Sustainable Development, WBCSD)，負責監督由首席執行官領導的**全球領先可持續發展(永續)企業社區共同努力，加速系統轉型，實現淨零排放、自然積極和公平的未來**。他曾擔任全球運輸和物流公司 TNT NV 的首席財務官和首席執行官。Bakker 曾在多個組織擔任顧問和董事會職務，包括國際綜合報告委員會，聯合國糧食系統峰會，GLOBE EU，戴姆勒和寶潔。他於 2009 年獲得柯林頓全球公民獎，2010 年獲得可持續發展(永續)領導獎，並於 2018 年獲得奧蘭治-拿騷勳章皇家勳章官員，以表彰他長期**致力於讓企業參與解決全球可持續發展(永續)問題**。

(四)會議內涵-組織內促進 ESG

內部稽核活動如何在組織中促進 ESG？內部稽核師不應單純地稽核公司對 ESG 的遵守情況，而應在每次稽核工作中**考慮與 ESG 相關的事項，以實現組織內 ESG 的整體覆蓋、考慮和推廣**。在本次會議中，參與者將了解：

- 瞭解稽核師如何促進 ESG 而不僅僅是稽核 ESG。
- 瞭解稽核活動如何通過促進 ESG 來持續增加價值。
- 獲取在內部稽核師中建立主人翁意識以刺激 ESG 的提示。
- 聆聽稽核活動的真實例子。

(五)會議心得

企業社會責任(CSR)著重於所有相關的利害關係人(stakeholders)的權益，從內到外包括員工、股東、客戶、供應商、消費者、社區、社會國家、乃至自然環境等，善盡企業社會責任，儼然成為企業存續重要課題，基於「**取之社會、用之社會**」的理念，企業不僅僅專注於公司的獲利，更要盡一份心力，對**社會、環境的永續發展**有所貢獻，從而獲得社會大眾的認可與認同，讓企業獲取更大的利潤。近年來，企業紛紛轉從 CSR 的領域再擴大至「**環境**」、「**社會責任**」與「**公司治理**」的 ESG，這是當代企業經營的潮流趨勢，也是企業 CEO 引領企業永續

必須面對的關鍵課題，換句話說**企業經營獲利的同時已與社會(包括利害關係人)互動、環境關懷劃上不可分割的等號**，要能世世代代長久經營，ESG 已成為推動企業永續不可或缺的必要條件之一。

而 ESG 三大領域中的 G-公司治理，所強調的是**健全經營**，便是堅守內控三大目標，亦即以**資訊公開透明、具效率及遵守法令的面向治理公司**，讓公司獲利的同時兼顧永續經營的目標(保障股東及利害關係人權益)。由於公司治理不能獨善其身，必須兼顧利害關係人的利害關係即所謂之利他主義、友善社區(會)、與利害關係人良善交流溝通及環境友善、永續發展(SDGS)，而這樣的企業社會責任，廣義言之，就是我們所強調的 ESG，也是具規模的企業經營法則，必須走入社會、加入社群、善待環境，包括上下游的供應鏈體都必須以 ESG 為企業經營的宗旨。企業若能長期以此為經營守則，則公司治理便能遵循此軌道，朝長治久安的目標邁進，並**體現於企業在以 ESG 為核心的永續報告框架**，讓廣大的利害關係人知曉，聲譽卓著的企業莫不以 ESG 的框架作為企業永續報告的藍圖範本，處處展現所作所為即是朝向 ESG 而且用心至純。

基於 ESG 已成為企業經營不可或缺的元素，因此，公司治理不光著重於經營績效的展現，尚需由內而外的兼顧員工、承攬商、社區、媒體，乃至社會大眾的利害關係人，以及身處的周遭環境是否受到自身產業發展的影響，衍生污染、破壞環境等等都是企業必須考量的課題。ESG 非製造業所獨享，包括金融服務業、工商業界、政府部門乃至校園等等，各行各業均與 ESG 有關，過去曾經發生的食安風暴，如 2013 年臺灣食用油油品事件（又稱黑心油事件）、胖達人麵包標榜無添加人工香料，實際卻多達 9 種，與聲明不符；日月光偷排廢污水事件、高雄氣爆的公安事件乃至福斯汽車集團與日本三菱汽車公司陸續爆發柴油車排放數據造假與油耗測試的造假，以及英國石油公司的漏油事件等等，諸如此類的公司重大負面事件，均造成財務重大損失，甚至衝擊企業的營運生存。前述的事件均與 ESG 息息相關，要知道公司治理，在強調公司的健全經營，如若不能充分揭露財務及非財務資訊、如若不能遵守法令善待利害關係人與環境，企業終將自食惡果，在媒體接連、日復一日的負面報導、大眾嗤之以鼻的效應下，

不僅無法獲得認同而獲利，甚將為輕忽 ESG 所反噬，付出龐大的代價。以往各項研究指出，公司若能善盡企業社會責任，將能得到肯定的回報和利潤。

發展經濟不一定要破壞環境，資本主義過度發展也並不意味要將所擁有的資源與能力全都投諸在創造財富，而是在發展企業的同時，如何思考更友善的對待環境、社會永續的發展，面對國際間零碳、零排、循環經濟的倡議與落地實踐，企業在獲利的同時扮演更正向積極的角色，這才是 ESG 的真諦(善待環境、與人為善)。

結合 ESG 的內部控制、內部稽核，就是透過有計畫性的風險考量，企業在促進三大目標前提下，如何於確保營運效果與效率的同時，讓資訊透明公開、保障股東及兼顧其他利害關係人的利益，以及各式法令要求的遵循。內部控制從制度面、管理面及執行面循循善誘，讓企業體在為因應 ESG，制定良善的環境面、社會面乃至公司治理層面之政策制度、同時董事會、管理階層落實監督機制，讓第一線人員服膺制度與管理要求，落實執行各項務實作為。

從台灣證券交易所擬定之上市公司治理實務守則，強化社會利害關係人的利他主義，乃至環境保護、環境治理等，策進各項 ESG 關注重點作為，以營建工程為例，公司透過汰舊換新規劃興建低碳、甚至零碳的燃氣或再生能源電廠，於興建前、興建過程不斷與利害關係人良善溝通，使其了解興建高效率友善環境的電廠，不僅裨益環境，更有利於身處環境的利害關係人，而這些公司治理的政策計畫則是透過董事會高層的層層把關與審核同意，以擘劃企業更美好的倡議 ESG 及 2050 零碳願景，但計畫過程、興建過程及營運階段，除了經理部門奉行治理層級對自我的要求(制度、管理及執行)外，則必須透過內部稽核機制提出改進建議，讓計畫執行不斷改善精進，達到完善 ESG 中 G(公司治理)的目標，也透過稽核機制促進企業將 ESG 納入核心，讓企業營運可長可久。

導正內部控制離不開內部稽核的建言，因此內部稽核人員也同時必須將 ESG 確證其作為整個企業風險對話的一部分，因而須致力以下相關作為：

- 將 ESG 評估納入稽核計畫；

- 於執行稽核作業過程中確保環境保護範疇中以獲得有效的控制與治理；
- 測試風險之相關管制作為；
- 對於公司出具之 ESG 永續報告提出正向的建言；
- 查證/檢核企業風險減緩或調降作為；
- 就更廣泛的風險管理能力提供建議，以及
- 致力於預測及調整新出現的 ESG 風險(如零碳、邊境碳稅、能源轉型)

綜言之，ESG 中的 G-公司治理已成為各國所必須重視的課題，其基本要素依台灣證券交易所擬定之公司治理實務守則包括:建置有效的公司治理架構、保障股東權益、尊重利害關係人權益、強化董事會職能(監督與控制)、發揮監察人(審計委員會)功能、及提升資訊公開透明等。但不論來自公司自律、監督或係投資人權益主張，其目的均在建構保障公司健全合法的經營。過往強調在獲益上，如今必須兼顧利害關係人及經營實體環境的友善，因此 ESG 的鐵三角關係，當可作為企業經營必須考量的準繩，而透過內部控制，適足以適時拿捏企業經營的同時，經營者是否已將 ESG 納入企業營運中考量。

四、資安防護與內部稽核

(一)會議內涵一:如何執行有效的網路安全稽核

雖然網路安全風險一直在增加，但執行網路安全稽核的能力和工具仍然在很大程度上缺乏。本演講議題將闡述為幫助內部稽核師全面有效地進行網路稽核而開發的工具。講者在 20 餘國針對大量 IT 稽核師國際樣本上進行了測試，並檢查了網路安全稽核的驅動因素和風險。會中並將介紹內部稽核師為確保有效的網路安全稽核而應採取的步驟。在本次會議中，參與者將得以了解：

- 瞭解對網路安全風險進行全面內部稽核的工具。
- 了解網路安全風險內部稽核中遇到的主要風險。
- 討論解決網路安全稽核的主要風險和缺點的解決方案。

(二)會議內涵二：勒索軟體：它是什麼物件以及如何審核公司的準備情況

數位生活並不完美，所有組織都必須認識到，無論規模、位置和/或行業如何，沒有一家公司可以免受勒索軟體的攻擊。2021年，白宮多次發出備忘錄，敦促認真對待勒索軟體犯罪，企業網路防禦與威脅相匹配。私營部門需要更好地瞭解其關鍵作用，因為JBS Foods和Colonial Pipeline的勒索軟體駭客攻擊給世界敲響了警鐘。在本次會議中，參與者將學習並了解：

- 了解什麼是勒索軟體以及勒索軟體攻擊的渠道是什麼。
- 檢查處理勒索軟體的必要控制措施。
- 瞭解如何在審核期間測試勒索軟體控制。
- 了解他們的高層管理人員是否已準備好正確應對勒索軟體風險。

(三)會議心得

隨著AI人工智慧的愈加發達，網路串流的世界，早已成為消失的國界，尤其疫情時代及後疫時代，網路運用風起雲湧，更甚以往。相對網路安全將更加重要，而如何針對網路安全稽核，講者特別提出幾個觀點，其一透過階段性針對網路安全進行稽核，其二則是網路安全的稽核特性，以及網路安全稽核關鍵驅動因子。階段性稽核的概念在於防禦縱深，也就是分層安全，如強化電力網，有主保護電驛、後衛保護電驛，電力集中化則改為分散化或是區域化，讓安全具有多重保障，當然重要資訊則應具備分的基本認知，至於OT的部分，則強調以one-way設計理念，意即資訊只允單向式對外資料輸出，不准由外而內、雙向交流溝通的餘地。其次在網路安全的稽核特性上，必須考量企業整體資安的架構及階段性執行資安防護內涵，另，內部稽核師也應定期接受專業資安訓練，俾具備或提升資安職能，從而依據制度性稽核程序、有計畫性的執行有效性資安稽核。至於稽核關鍵性驅動因子，則係論及內部稽核師應就單位的關鍵性資安風險進行考量，針對具有危及內控、造成重大財損或衝擊營運之重要營運單元進行稽查，確認企業單位、公司行號的資安體質。

隨著 covid-19 疫情的大爆發，根據講者統計，網路犯罪，包括從中竊盜或貪污，乃至駭客攻擊，成長了 600%。網路犯罪預計將使全球企業損失 105 兆美元，預期至 2025 年，其每年的增長率較 2015 年將高於 30 兆美元。網路犯罪代表著歷史上最大的經濟財富移轉。網路犯罪所涵蓋的層面甚為廣泛，舉凡網路詐騙、網路勒索、網路攻擊、網路釣魚、線上盜版、入侵電腦竊取個資或重要企業資訊(網路竊取)…等無一不是透過網路新興科技，以網路犯罪、勒索達到獲取鉅額金錢的目的。2020 年中油、台塑相繼受到勒索軟體攻擊事件，中油、台塑內部系統遭植入勒索病毒，儲存的檔案均無法開啟，營運受到嚴重影響。調查局對此要求企業檢查內部系統降低被駭風險。由於中油、台塑與台電同屬國家關鍵基礎設施(Critical Infrastructure, CI)，此一資安攻擊事件，凸顯**網路犯罪的嚴重性以及資安防護的重要性**。有心的駭客人士無所不用其極，透過網路漏洞植入惡意程式，竊取主機(AD 伺服器)的控制權，將勒索軟體載到記憶體執行，透過檔案加密，達到向企業勒索贖金的目的。其次，網路釣魚活動亦是網路犯罪常見的手法，係指發送誘使人好奇心驅使的郵件或其他形式的通訊，以透過誘騙收件人開啟郵件進而做出破壞其資訊網路安全的事情。網路釣魚也可能涵蓋指向惡意網站的連結，使收件人在不知情情況下，遭到駭客的勒索或電腦入侵。面對層出不窮的網路侵駭事件，尤其境外勢力的攻擊不斷增加，必須提升企業資安防禦的意識，時刻掌握資安最新訊息並自我資安測試改善與精進，以達全面資安防護的目的。

至於所謂之勒索軟體則可透過外部人員存取及加密、破壞、封鎖或刪除原始檔案或系統存取權，藉以威脅對方，直至交付贖金的任何軟體或惡意程式。勒索軟體通常不需透過人為互動，就能在網路中橫向蔓延，其傳播速度非常快，一切端視攻擊弱點程式碼的複雜性而定，故最好的防範方法，就是使用可偵測惡意活動的防毒軟體。考量近年來，勒索軟體攻擊事件層出不窮，已造成全球許多組織與企業的重大損失，因此，公司面對來自網外的攻擊，除了內部做好資安防護、加強宣導資安防護意識外，為預防受駭與降低受駭後損失，企業應有專責的部門或人員專責執行相關資安工作，如防毒軟體的安裝、白帽駭客攻擊(滲透)測試、對軟體或程式進行定期性弱點掃描，具中高風險者則採修補方式，加以防

範，另並定期備份重要檔案，方不致被駭客予取予求，任意勒索。不論來自第一線的資訊人員或係第二道防線的專責單位，乃至三道防線-內稽單位，資安事件的風險防範，攸關企業、攸關國家，必須平時嚴加防範、自我測試、自我管理，暨透過二、三道防線以風險管控為考量之查察作業，以內控三道防線/模型周延企業資安防護工作。

依據政府訂定之「資通安全責任等級分級辦法」對於資通安全要求包括：資安責任等級的劃分、資訊安全管理系統之導入、單位配置資通安全專責人員、進行內部資通安全稽核、業務持續運作演練、安全性測試(弱點掃描、滲透測試)、資安健診(涵蓋網路架構檢視、網路惡意活動檢視、使用者端電腦惡意活動檢視、伺服器主機惡意活動檢視、目錄伺服器設定及防火牆連線設定檢視)、資通安全弱點通報機制、資通安全防護(如防毒軟體、網路防火牆、具有郵件伺服器者，應備電子郵件過濾機制)、資安教育訓練(包括資通安全專責人員、資通安全專責人員以外之資訊人員、一般使用者及主管)及資通安全專業證照等。此意味資安在後疫情時代的重要，尤其面對駭客不斷的攻擊，不僅政府要有法律制定防範，企業更須加強防禦縱深，從公司高層、董事會均不得等閒視之，並將網路安全納入企業風險管理的一環，並應有專責部門、專責人員分層管控，監控來自境外或國內可能的網路攻擊、釣魚事件。

依據講者的論述，儘管公司高層乃至董事會對資安的重視程度常受忽略，下屬提交(報)資安報告給董事會或高層並不知曉他們對於該報告的了解程度，但，資安在後疫情時代，對企業體確實已舉足輕重。內部稽核師有責任針對資安進行合理的有效性稽核，但企業也必須明白，稽核師無法予企業有絕對性網路安全的保證。儘管內部稽核師樂於接受培訓，但組織中並不一定有這樣適合的人力。因此，「資通安全責任等級分級辦法」主要在於架構資安應具備何種考量，應有專責的組織、部門執行專業的事。是的，網路(資安)韌性應整合納入企業風險管理策略之中，由專責單位及人員時刻監視與行動，確認統計網路攻擊事件，防範網路遭受入侵，而非對網路攻擊或入侵一無所知，畢竟，資安防護人人有責，因此企業員工不論就技術、作業過程均應被教育具備網路安全意識及文化。

五、企業風險管理

(一)會議內涵-組織如何有效應對當前和新出現的風險

組織在當前時代面臨著許多不確定性。俄烏戰爭讓通貨膨脹處於 30 到 40 多年來從未見過的水準，利率已達到自 2008 年以來的最低水準，美國和中國之間發生了貿易戰，中國的清零 COVID-19 政策造成了經貿中斷。為了避免問題更加複雜，需要遵守各種自願和強制性的 ESG 和基於氣候的報告要求。過去，公司不必過多關注地緣政治。然而，在當今時代，地緣政治在很大程度上影響了我們經營的組織和企業。因此，組織將需要部署有效的風險管理流程，以確保我們繼續實現我們的戰略目標。在本課程中，參與者將了解：

- 了解組織目前面臨的最重大風險以及組織需要關注的新風險。
- 瞭解這些風險如何影響組織的戰略和目標。
- 探索有效應對和管理/減輕這些風險的行動。
- 了解內部稽核在幫助組織應對風險方面的作用。
- 內部稽核職能，在稽核過程中如何使用廣泛的數據分析，機器人和機器學習。

(二)會議內涵-風險管理是多餘的嗎？

大多數治理、風險、合規和稽核專業人員都相信，**風險可以而且必須得到管理**。內部稽核師被教導說，**組織領導層必須做一些有風險的事情**。他們當中的大多數人認為「風險」只有負面含義。在過去的幾年裡，我們對應對不確定未來的理解發生了很大變化。本演講涵蓋了對從業者具有重大影響的最新發展和見解。**傳統的風險管理是否除了滿足合規性要求之外還能增加價值？組織是否需要單獨的風險管理才能成功？**風險管理工具是否有助於做出更好的決策和調和困境？在本次會議中，參與者將了解：

- 熟悉對傳統風險管理的最新見解。

- 認識到內部稽核行業作為保證提供者和顧問的影響。
- 獲得有助於他們重新思考自己的方法（例如，基於風險的稽核計畫）和**稽核風險管理實踐的見解**。
- 更好地將自己的附加值從基於**控制和合規性**驅動的保證供應商轉變為組織中決策者的承諾、能力和心態的評估者。

(三)沒有風險，就沒有回報

演講人奧利·菲力浦斯將利用他的經驗來解釋為什麼最偉大的團隊是那些對風險胃口最大的團隊。菲力浦斯對待風險的方法使他成為他的國家隊長，環遊世界，被評為世界上最好的，並在此過程中創造了四項吉尼斯世界紀錄。風險是菲力浦斯所做的一切的核心，在本次會議中，他將 **探討領導者如何管理風險，建立在不確定時期茁壯成長的團隊**，並創造學習如何在每一步管理風險的環境。

(四)會議心得

企業營運風險無處不在，包括始料未及的全球 covid-19 疫情大流行、俄烏戰爭擾動的燃料價格飆升、中美貿易制裁的波及、高通膨高利率、全球性極端氣候所造成的天災、新興科技的顛覆(Chat-Gpt)、資通(網路)安全的威脅加劇，這些絕大部分來自境外的重大或新興的風險事件，間接或直接挑動了企業營運的風險，因此為了確保公司在營運過程中如何辨識風險、風險分析、風險評量(確認風險等級)及風險處理、風險監控，企業必須就營運過程所可能遭遇的風險事件、風險情境超前部署、預為準備，正如兵法家孫子之〈九變〉所言：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」應就假想敵事先預謀可能之對策，以利好整以暇因應即將或可能面臨之空前風險或危機。

依據公開發行公司建立內部控制制度處理準則第三條略以，內部控制制度係由經理人所設計，董事會通過，並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保營運之效果及效率；報導具可靠性、及時性、透明性及符合相關規範，以及相關法令規章之遵循等三大目標之達成。第五條略以，公開發行公司應考量公司及其子公司**整體之營運活動**，設計

並確實執行其內部控制制度，且應隨時檢討，以因應公司內外環境之變遷，俾確保該制度之設計及執行持續有效。第十條略以，實施內部稽核，其目的在於協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。第十三條略以，內部稽核單位應依風險評估結果擬訂年度稽核計畫，包括每月應稽核之項目，年度稽核計畫並應確實執行，據以評估公司之內部控制制度。以及第六條略以，內部控制制度應包括下列組成要素：風險評估：風險評估之先決條件為確立各項目標，並與公司不同層級單位相連結，同時需考慮公司目標之適合性。管理階層應考量公司外部環境與商業模式改變之影響，以及可能發生之舞弊情事(風險)。其評估結果，可協助公司及時設計、修正及執行必要之控制作業。控制作業：係指公司依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內。由此可見，相關政府法令已明確闡述，企業組織在營運的同時，將受內外經營環境變化，及員工倫理道德、企業文化、治理監督、控制作業等影響，產出各式大小不等的風險，大至動搖企業整體生存經營，小至日常營運的風險，這些也有可能因極端氣候、地緣政治產出的外來可控或不可控的風險，企業必須謀定而後動，為可能發生的風險研擬各種風險管理對策，因為這關係著企業營運能否長久存續的關頭。

但公司有營運便有目標，為了達成目標便產出相對變數而有達不成的風險，如經營決策的風險、投資財務的風險、資安風險、工安風險、環境風險、採購的風險、人力缺工的風險、工程品質的風險、供貨(發電、穩供)的風險、燃材料採購的風險…等各種營運上的風險。風險既然伴隨目標而來，因此必須就各種目標可能產出的風險情境加以克服，也就是風險控制，讓風險降至企業可以承受的殘餘風險。或是針對可預知的風險，採取風險預防、風險規避、風險轉移、風險分散、風險補償等策略作法。然而風險也可能屬高度風險，因此對於已採控制措施，卻仍達不到的可接/承受風險，便須採取危機處理或稱緊急應變措施，將已然或即將可能發生的風險事件，大事化小。

既然風險控制係為應對不確定性未來的風險而規劃與執行，那麼“風險管理”中的風險控制，究竟要採取什麼樣的態度及如何應對，一般而言，風險事件控制

層面，可從制度、管理、設備及執行等四大面向，以台電近年重大停限電事件而言，從事件的剖析來看，不外乎人為操作失誤、橫向聯繫不足、風險輕忽及設備老舊劣化等類別，因此，制度面的檢討及將缺失制度予以完善是企業必要的作為，而制度的瑕疵可能源自於人員閉門造車的結果，使得難以與實務結合，制度制定的過程也可能過於簡化，尤其係關鍵管制作業，更應逐字逐句逐動作推敲，加上經驗人士的智慧貢獻、科技的輔佐及演練或實際操作後的回饋，方有機會訂定周延的操作管理程序。再就管理層面，包括相關會議召開，以利說明、研商及提醒。走動管理機制、查核機制、規劃訓練及演練，都是管理層面(管理、指揮、監督、控制)需要注意的要項，其三則是設備、備品；設備老舊、劣化或異常，都是設備損壞前的徵兆，既然設備有損壞的風險，則備品及相關材料的準備也相對重要，包括雙電源、雙氣源的概念，也就是所謂的冗餘(redundant)設計，所謂不怕一萬，只怕萬一。我們常會談論冗餘，字面上的意思是多餘的、無關緊要或不必要的，但在工程、營運上的 redundant 設計，卻是企業維持營運、降低風險的保障，一如系統、程序或功能 n-1、n-2 的設計，其目的都在確保系統無論在何種情況下，儘量維持正常的運作。傳統上我們為了降低風險也許只是在設備或設施上強化識別、分析、減輕和監控各種風險，但這樣的作為還不夠，於是 redundant 設計、防呆設計就是期望將風險最小化。最後就是執行面，風險的源頭有很大一部分是來自於人為的因素，因為輕忽、因為不作為，導致不應發生的事卻發生了，而這就是風險管控重要的一環。前面不論談制度、設備都是生硬的，只有人是活的，正因為人的變因太多，因此企業在談風險，便不得不重視人因，為防範人為衍生的各種風險，於是相關對策便應運而生。

應對風險的對策在於風險承擔(接受)、風險迴避、風險分散、風險轉嫁、消除風險，企業針對各種不同的風險，應針對各種風險設計規劃不同的應對計畫，以利適時將風險有效的解決，但所謂的解決並非全然消除風險，而是依照風險的性質決定要採取何種風險對策，重大性的投資有時需要分散風險或避險，因此保險是風險轉嫁的考量對策之一，意即將其風險移轉到自身以外的特定個人或組織。重大工程計畫的開發，將具有生態保育區重大負面衝擊的風險，基於免於破壞環境的風險考量，可考量風險迴避的作法(開發區變更、縮小或取消計畫)，

甚至是風險補償(如漁業補償)，種種方法皆因風險的性質不同，而必須採納不同的風險對策。

綜言之，企業營運要可長可久，風險管理是必然的作為，因為風險無所不在。根據演講者論及之 COSO ERM((Enterprise Risk Management) 2004 中，**風險管理仍然被視為一個過程**，而 COSO ERM 2017 則提出了完全不同的定義。企業風險管理成為：**組織在創造、維護和實現價值時所依賴的管理風險的文化、能力和實踐**，然而。基本上，在專家的眼中，因為企業在執行業務的過程中，將時時刻刻面臨風險，因此必須實施風險管理。甚至認為，不這樣做是絕對不明智的，畢竟它可以**幫助決策者避免陷入不必要的陷阱**，而最重要的是，**管理風險將幫助他們實現目標**。

依據國發會所制定之「**行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則**」，第一條略以，為推動行政院及所屬各機關（構）、公立學校（以下統稱各機關）將風險管理融入日常作業及決策運作，考量可能影響施政目標達成之風險，訂定機關之施政目標及策略，並透過**辨識及評估風險**，採取**內部控制或其他處理機制**，以**合理確保達成施政目標**；並於**危機事件發生時**，採取**危機處理**，降低對**機關損害之影響程度**。第二條略以，所稱風險管理，指為**有效管理可能發生事件並降低其不利影響所執行之步驟及過程**；其包含**內部控制之建立及執行**，透過**控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業**，事先整合機關內部各種控管及評核措施，降低各機關施政目標無法達成之內部風險。第七條略以，風險管理包括下列步驟之持續循環過程，以各機關整體之觀點，由機關全體人員共同參與，並**掌握可能影響機關施政目標無法達成之內、外部風險**，以採取**相關管控及回應**作為：（一）建立背景資料。（二）辨識風險。（三）評估風險。（四）處理風險。（五）監督及檢討。（六）傳遞資訊、溝通及諮詢。第八條略以，所謂之背景資料，即提供風險管理所需之基礎資料，並確定所涵蓋範圍；其作法如下：（一）**確定各機關之年度施政目標及重要計畫（方案或措施）項目**：確定各機關依設立之**使命、願景及業務職掌**，於**中程及年度施政計畫**所訂定之**年度施政目標**，及各機關內部單位為達成業務職掌及年度施政目標所訂定之**重要計畫（方案或措施）項目**。（二）**界定外部因素**：審視各機關與周圍環境間之

關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對該機關之影響，發掘機關之機會及威脅。(三)界定**內部因素**：審視各機關之內部作業流程、所能運用之人力、財務、資訊及人員具備解決問題能力之弱點，及各類利害關係人之意向變動。由前所見，風險管理與內部控制，可說是政府機構、企業營運不可或缺的要素，因為兩者均在強調企業經營必須**面對風險、控制風險（控制作業），甚至是降低風險**，方能合理確保內控三大目標達到公司健全經營的目的。但究竟是風險管理之範疇更勝於內部控制，還是內部控制較風險管理之範疇為大，依據 google 網路搜尋提出的解釋(源自馬秀如教授)：**內部控制包含在風險管理之內，係風險管理不可或缺的一部分**。風險管理自內部控制延伸，其涵蓋的範圍比內部控制廣泛，且著重風險觀念。另查 2017 年行政院主計總處何俞賢先生「風險管理及內部控制觀念與實務」簡報資料顯示，在「風險處理步驟」（資料來源：風險管理與危機處理作業手冊）顯示，**內部控制係風險管理的具體措施**，為降低風險等級，控制作業著重於風控之降低發生機率及降低影響程度(降低衝擊)。若依馬秀如教授闡述之內部控制與風險管理之關係顯示，內部控制著重於五大要素，而風險管控除了涵蓋五大要素外，還包括了目標設定、風險回應及事項辨認。姑且不論何者範疇為大，內部控制及風險管理確實是企業營運、目標管控的核心作業，要完善企業可長可久的運作，風險管理及內部控制在企業中必須兼容並蓄。

六、內控三道模型

(一)會議內涵-轉型：整合第二和第三道防線

將第二線和第三線結合起來，創建了一個綜合的保證職能——風險管理，內部控制和內部稽核。目標有三個：1. 建立有效的治理，2. 確保對利益相關者的高度透明度，3. 創造成本控制和效率。講者轉型之旅持續了 1.5 年，創造了許多見解，這些見解對於考慮將其保證職能轉型到新水平的組織很有價值。在本次會議中，參與者將了解：

- 瞭解為何需要轉變其內控二、三道防線職能，以及如何將學到的經驗教訓應用於其內部稽核組織中的一些挑戰。

- 探討結合第二道和第三道防線後出現的問題和挑戰。
- 檢查最終結果：什麼效果很好？還有什麼挑戰？吸取了哪些教訓？需要避免哪些陷阱？

(二)會議心得

傳統三道防線為促進組織有效的內部控制，其內控三道防線各有所長且各司其責。第一道防線主要係直接面對利害關係人之經營管理人員、單位或組織。由上級下達明確的指令或依單位明確的業務職掌，現場單位按部就班、各層級層層把關，以利執行各項例行或核心業務(活動、產品、服務)，以達成上級交付的任務或應盡之職責。第二道防線通常為現場單位的主管單位或特定業務的業管單位(總公司/總管理處)，轄下各單位(各分公司、分部)依照主管單位、業管單位的指令或本身職掌業務，以促進內控三大目標之達成而執行各項例行或核心業務。第二道防線則基於**風險考量**因素，就轄下單位各項營運責任中心指標或法遵性業務進行**風險性監督與查核**(財會、燃材料管理、營運績效、工安、資安、環保、工程品質…)，以合理確保現場單位所執行的各項作業均能按照法令、公司規定與要求，並達成各項營運績效目標。第三道防線也就是隸屬董事會轄下獨立於經理部門的內部稽核單位，內部稽核單位每年依據**企業經營風險**訂定年度稽核計畫，並進行年度巡迴稽核或專案性稽核作業，**評估所發現之內部控制制度缺失及異常事項**，據實揭露於稽核報告，並於該報告陳核後加以追蹤至改善為止，以**確定相關單位業已及時採取適當之改善措施，達成內控績效(目標)**。廣義而言，上述第一、第二道防線人員亦可能因為業務執行內涵，而有不同的解讀，亦即第一道防線人員單位/部門主管或權責部門因業務需求所執行之走動管理或跨部門功能性稽查(**風險性考量**)，此時得視為第二道防線。而第二道防線人員於直接辦理利害關係人業務或奉上級指令交辦其內部核心業務(直接性融入活動、產品或服務的角色)，此時，視為第二道防線之單位、部門或人員，則係扮演第一道職能。原則上，第一道與第二道防線區別之關鍵在於**業務本身、功能型態及風險角度**，究係承辦日常例行本身核心或非核心業務或係基於風險考量之跨部門、跨單位之稽查業務作為，或直接性辦理風險相關業務。

依據公開發行公司建立內部控制制度處理準則闡述：

- 內部控制制度，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保三大目標之達成。
- 公開發行公司應以書面訂定內部控制制度，含內部稽核實施細則。
- 公開發行公司之內部控制制度，應訂定明確之內部組織結構、呈報體系，及適當權限與責任，並載明經理人之設置、職稱、委任與解任、職權範圍及薪資報酬政策與制度等事項。
- 公開發行公司應考量公司及其子公司整體之營運活動，設計並確實執行其內部控制制度，且應隨時檢討(滾動性作為)，以因應公司內外環境之變遷，俾確保該制度之設計及執行持續有效。
- 公開發行公司之內部控制制度應包括五大組成要素：控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督作業。
- 公開發行公司之內部控制制度應涵蓋所有營運活動，遵循所屬產業法令。
- 公開發行公司應實施內部稽核，其目的在於協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。

以上法規準則雖無明顯內控三道防線或三道模型界限之分，但法令內涵已明確告訴我們要設計內部控制制度並由董事會、經理人及其他員工執行。其次，要訂定明確之內部組織結構、呈報體系，及適當權限與責任，並載明經理人之設置、職稱、委任與解任、職權範圍及薪資報酬政策與制度。另，明訂公司要進行風險評估，並依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內，以及，內控應實施內部稽核，其目的在於協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施。依據上述內容的邏輯闡述，已

實質告知內控三道防線/模型，即確保內控制度之合理、有效實施，經理部門(第一、二道)、風控中心(第二道)及內部稽核單位(第三道)各司其職，各自分工，以稱職促進組織內控管理及風險管理的績效。

妥善公司治理並適切的促進將 ESG 納入企業營運的核心，需要內控三道防線/模型各自發揮職能，惟時至今日之世界潮流趨勢、內外經營環境的變化、法令的變革及利害關係人關切的權益，經理部門所執行的第一、二道防線/模型之界線也愈加模糊，其角色扮演可能隨時變換，時而交融、時而獨立，視業務性質的複雜程度而承擔了一或二道防線的角色，無論如何，有效的公司治理，一、二道防線均必須站在風險的角度(一、二道防線風控長的設置)，相互支援、互相合作，以建構強而有力且具彈性的組織結構，並在治理層級(董事會)的責任委派與資源提供下，依據持續性與治理層級報告、溝通(董事會議、經營會議、大會報…)組織的目標及相關營運的規劃(含風險因應)，並確保各項營運目標的達成。基本上，內部控制的設計及執行係經理部門的職權，因此，為確保企業內部控制制度有效實施，一、二道防線即應相互配合，在確保股東及利害關係人的權益保障前提下，創造或維護公司營運的效果與效率。然而，內控制度持續有效的實施有時也必須考量董事會轄下的獨立第三道防線的角色發揮，內部稽核單位對治理層級的董事會負責，並透過董事會(含獨立董事)充分的授權，秉持超然獨立之精神，以客觀公正之立場，確實執行其職務，並盡專業上應有之注意，以發現內部控制制度缺失、異常事項，並適時提供經理部門改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。

內部稽核師基於企業風險管理的考量，應儘可能發掘經理部門經營管理過程異常或缺失，另，奠基於稽核之專業性，除了須持續進行專業性的職能進修外，在稽核過程包括資料的蒐集、剖析，也必須深入現場執行現勘及第一線人員的深度訪談。考量第三道防線過往因敏捷性不足而為治理層級所詬病，因此，有時也需要結合第二道防線的協助，包括資源、專業及時效等考量，在資訊蒐集、知識共享、橫向風險溝通…共同協作下完成年度或專案性稽核，或係第二道防線發現的異常缺失，再由獨立內部稽核部門深入稽核，以澈底掘挖企業經營過程整體(結構)性的缺陷。第二道及第三道防線基本上都是站在風險的角度去執行

功能性查核(稽核部門也包括八大循環的整體性查核)，差別在於第二道防線隸屬於管理階層或經理部門，較缺乏獨立性及客觀性，但時效及專業度則似略勝一籌。第二道防線猶如西醫、外科手術，及時發現、及時治療；而第三道防線猶如中醫的望聞問切，先觀察徵狀、辨識受診者之氣息、問診掌握病兆、把脈、針灸，再開藥調養，二、三道防線的結合如雙劍合璧，對公司治理當效果更佳。因此，基於提升及促進組織/企業的持續精進，適時結合第二道防線或外部專家的協助，可在稽核計畫的規劃上更加周延完整，並裨益於內部稽核品質的提升。

三道防線/模型與公司治理、內部控制及風險管理息息相關，透過三道防線的協作，各有所長、各司其職，完整結合各自的功能與職掌，在促進組織的活動、產品與服務，當更具效益，透過設計與執行內部控制制度、透過風險管理管控經營管理目標的達成，在董事會與三道防線充分對話、充分授權、有效的監督下，期能確認公司健全的經營。

肆、心得及建議事項

帶著忐忑的心情遠征萬里外的荷蘭，這是疫後首次親自出席國際內部稽核研討會，場面盛大、盛況空前，絡繹不絕、成百上千的參與者猶如朝聖一般，步入這專家雲集的神聖殿堂，除了一睹大師們的丰采外，最主要的還是期望能親身體驗、感受這場盛會之餘，能夠吸收更多有關內控相關的新知識，期待入這新知的寶山，也能滿載而歸。

國際內部稽核協會掌握時脈，為疫後內部稽核師如何有效促進內部稽核作業，集結了各方專家大師的知識結晶，提供了玲瓏滿目的職能菜單，任君挑選，簡直令人大開眼界，當然也需大快朵頤一番。這盛況空前的會議其中第二天的開場，就是「ESG 與 2050 願景」闡述 ESG 是當代國際間最夯的潮流趨勢，企業發展若期長久經營，必須與 ESG 接軌，強調企業經營離不開環境、社會與公司治理；企業在以內控三大目標為前提下，期望達到健全公司經營的目標，必須掌握 ESG，翻開本次會議的議程，ESG 可謂篇幅滿版，這無疑告訴我們**永續發展的重要性**，從過去 CSR 強調企業社會責任，乃至聯合國永續發展目標(SDGS)，再擴大到如今 ESG 的廣為重視及強調，這不得不去深入探討，為什麼企業需要將 ESG 納入核心業務的思維。

一、企業經營應納入 ESG 之思維

揭開這當今的顯學-ESG，投資人評斷一家公司的好壞不再僅憑企業的財務報表，而是這家企業的永續作為，如何將 ESG 納入核心企業，而 ESG 在強調廣義的企業社會責任，也就是將**環境永續、社會責任，與公司治理效能**整合納入組織之中，其細微的意涵乃在於企業經營必須考量對環境的污染、環境的衝擊，必須盡力維護我們的環境，從傳統的環境保護概念延續的如今強調生態多樣、森林砍伐、環境永續，淨零(碳排、空污及水污)，以及循環經濟。以電力事業而言，從規劃開始，即面臨環境的利害關係人的重重檢視，因此，必須撇開人的視野，從生物的角度，在計畫展開的同時，要與環境兼籌並顧，否則企業難以生存(無法為政府、專家學者、委員、環團及其他利害相關者所認同而否決開發)，可見企業生存必須本著與生態環境共融共存的理念。社會責任則強調在取之於社會、用之於社會，其強調企業經營的同時，除了要**創造利潤外，也應顧及股東及利害關係人利益或權益**，意即包含對員工的勞資關係、安全衛生、職場及薪酬、福利等責任，以及顧及上下游供應鏈、客戶，包括遵守商業道德及法遵要求。也就

是企業獲利之餘兼顧社會群體的良好互動、融入社群，對勞動條件的重視，包括注重利害關係人的溝通與權益貢獻，**強調企業與社會(含利害關係人)的促進與互動**。至於公司治理面向，則係以內控五大要素經營法則，強調股東與利害關係人的權益、董事會、監察人(審計委員)的職權、資訊透明公開等，**透過治理層級董事會對公司經營方針進行指導、監督與管理，強化公司健全經營**。其實，這三者相互連結，息息相關，也就是**公司永續經營必須以利他為原則**，透過實踐 ESG，包括評估國際間因應 ESG 所衍生的各項環境指標【如碳揭露專案 (Carbon Disclosure Project, CDP)、全球永續性報告指標(Global Reporting Initiative, GRI)及道瓊永續發展指數(Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI)】，**了解一家公司符合 ESG 指標的程度，也就是企業永續的程度**。事實上，2005 年聯合國提出《Who Cares Wins》報告，其內容即已提及企業應該將「ESG」涵蓋進企業經營的風險評量(策略)中，可見 ESG 對永續生存的重要性。

依據維基百科的解釋略以，「ESG 是一個總稱，旨在整合到組織的戰略中的框架，通過**擴展組織的目標來創造企業價值**，這些目標包括識別、評估和管理與永續相關的所有組織之利害相關者及環境的風險和機遇。」因此，如何促進 ESG 納入企業核心框架，除了以治理層級的高度、遠見充分授權管理階層(經理部門)將 ESG 指標納入核心業務並切實執行外，內部稽核單位也應以獨立、客觀的角色，將其納入稽核計畫，以促進組織持續推動 ESG 相關業務。因此，**建議公司營運的同時，治理層級應持續督促經理部門將 ESG 接軌公司核心業務，並定期或不定期檢討與揭露執行成效予社會大眾**，另可透過參予各項 ESG 指標，以評價公司在推動 ESG 的績效與定位。

二、AI 人工智慧與網路安全

後疫情時代，數位轉型已成企業必須要走的路，且為不可逆。NVIDIA(輝達)的共同創辦人暨執行長黃仁勳先生日前來台，掀起了一陣 AI 旋風，的確，如今的 AI 已勢不可擋，全世界都在發展 AI，期望透過人工智慧藉以促進政府、組織企業的行政效率及協助公司經營管理與決策而獲利。從正向來看，AI 的發展確實有助於人們的便利性，更向前邁進一大步，工廠可雇用更少的員工，卻能以更高效率從事生產，再到商業化 AI 乃至家庭智慧音箱，人工智慧(能)已不斷顛覆人們的想像與生活方式，如 Chat-Gpt 的

誕生，讓人們見識到人工智慧的透過大數據統計分析及深度學習，其自動生成所提供的迅速與便利，透過一鍵指令，便能在短短數秒的時間，將問題的答案呈現在人們的眼前，可以想像未來許多的職業必將為人工智慧(能)所取代，人們在享受便利的同時，也必須顧及這些因數位化、智慧化，而必須考量的資安議題。

典型數位化、智慧化帶來的負面效應，便是資通訊的安全考量，尤其後疫情時代，無形之中拉大了人與人之間的距離，遠距辦公、遠距教學、視訊會議等諸多數位化智慧化作為，雖有助於疫情與辦事效率，惟網路安全已漸漸危機四伏，諸多的假訊息、網路詐騙(欺)、網路釣魚、網路勒索，隨著網路的發達，網路攻擊、詐騙事件層出不窮，因此，企業在享受數位化、智慧化便利的同時，應有專責單位、部門或人員，專責於資通安全事宜，以防範 IT 及 OT 的資安漏洞。除第一、二道防線執行資安作為外，內稽部門亦宜強化專業知識，以適時協助經理部門發掘資安議題，確實達到安全防護之效。考量資安議題日新月異，駭客攻擊事件不曾稍歇，亦顯資安防護之重要性，由於資安防護人人有責，因此建議專責單位除應規範各單位人員資安通識教育訓練持之以恆外，並請持續強化確保公司資安軟硬體定期弱點掃描及更新升級，另身為一~三道防線之內稽核師(人員)，更應定期接受資安相關專業知識教育訓練，俾強化資安深度防禦。此外，隨著駭客攻擊、勒索軟體日益猖獗，資安專責單位應評估要求各單位均養成重要資料備份的習慣，並請平行展開，俾保障公司營運之資通訊安全。

三、風險管理與內控三道防線(模型)

企業經營常面臨各式不同種類的風險，一旦風險發生處置不當，輕則賠錢了事、聲譽蒙塵，重將動搖企業根本，面臨營運存亡，從金管會處理準則便已載明，內控五大要素之風險評估，在確立各項目標後，管理階層應考量公司外部環境與商業模式改變之影響，以及可能發生之舞弊情事(風險)。其評估結果，可協助公司及時設計、修正及執行必要之控制作業，透過採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內，可見風險管理與內部控制息息相關。

依據本公司風險管理實施方案，為落實全面風險辨識，風險管理分為公司級與單位級兩種，兩者均以公司風險管理政策推動風險管理，期最小化不利影響，降低營運風險，達成公司之永續發展。110 年接連發生 513、517 停電、610 中火火損、727 核 2 跳機等

事故，受到上級機關及外界關注，本公司風險管理作為亦遭受放大檢視並展開相關因應檢討，爰於制度面調整本公司風險管理推動組織運作方式，以強化跨系統風險辨識及人為疏失管控，避免類似事故再次發生。111 年發生 303 興達電廠事故，造成全台停電 549 萬戶，更顯人員風險意識及強化人員風險分析管控能力之重要性，為此，公司成立專責「風險管控中心」，建立三層機制、五級風險管理與每日風險監控作為，期能最小化重大風險事件發生。

觀諸本公司風險管理制度目前係由專責單位負責風險管理，另為因應接連重大停限電事件特成立風控中心，專責執行每日風險等級較高事件之會議檢討及確認事件之管控作為，必要時並執行風控查核。換言之，目前公司之風險管控作為，係採雙主責單位之做法，由負責風險管理之專責單位負責建立公司風險管理實施方案(制度建立)，包括風險辨識、風險分析、風險評量、風險處理及風險監控，並據此作為公司風管委員會辦理風險管理制度之規劃、推動、查核、檢討與改進，包括公司級事件之篩選及風險管控之幕僚，該實施方案另作為各單位據以實施單位風險管理之參據。至於風控中心則直接隸屬總經理(風控長)轄管，每日檢討由各事業部提交之風險管控評估表(四、五級)，俾憑研商、指導、監督、管理，確保高風險事件能夠有效管控(應注意、能注意並貫徹執行)，不致發生重大停限電事件(穩供)。

審視公司目前的風控作為，較諸 110、111 年重大停限電事件發生改善良多，確已展現成效，惟就細微之處，容有探討空間，說明如下：

- (一) 風險管理實施方案，僅就公司級風險及單位級風險之管理闡明運作，惟並未將風控中心之作為整合納入，其制度內涵尚欠周延。
- (二) 雖於實施方案闡明單位依據業務屬性並參考本公司風險事件量測原則，建立適用之量測原則。另，主管處應就其轄屬單位同性質之風險事件建立共通性量測原則，並得視其規模大小彈性調整風險等級，以供轄屬單位採用。惟實際單位級及事業部層級或稱主管處建立轄下通用性風險量測原則，仍有尺度未適切訂定或參採不當之情形，造成風險敏感度不足，或有低估風險之虞。
- (三) 公司及單位層級風險管理事件管控係按季提報，公司級風險則每半年檢討，惟事業部執行長未曾就轄下單位進行通盤審視與檢討。

(四) 按所列查核機制，業管單位針對一級單位(主管處及非主管處)，及主管處針對所轄單位，分別訂定查核計畫進行實地查核。審視實際查核情形，從風險管控之角度，其查核樣本數容有探討空間。

(五) 單位應隨內外經營環境變化，適時檢討單位風險事件、風險情境及風險管控措施，惟審視多數單位**風險管控措施規劃表**僅列現有管控措施，無新增管控措施，**肇致殘餘風險等級高者，並無法有效調降。**

依內控處理準則，企業風險管理(先有目標)，應有管控措施(控制作業)、持續滾動檢討並與落實執行，俾合理確保其風險管理之有效性，爰建請**權責單位及各單位**，應妥為審視各級風管制度(公司層級、事業部層級、單位層級)之適切性，並切實推動，單位並應結合查核機制，以確保風管制度妥適建立，執行有效。另建請風險制度訂定之權責單位應逐年審視、檢討風險管理實施方案之妥適性，俾符合公司營運管理、風險管控之需求。

不論風險管控或係內部控制，內控三道模型各盡職責、各展所長，必要時並能合縱連橫、分進合擊，結合一、二道防線或二、三道防線，乃至一、二、三道防線的分工合作、充分運用，例如因應企業之風險管理，一、二道防線建立風控長，職司每日風險事件，並時時刻刻掌握風險運作情形，二、三道防線透過查核機制，儘可能合理確保風險管控調控在可承受的風險容忍線下，一、二、三道防線的看似善盡各自獨立本分，實則已達相互分工、互相協作的功能，充分展現三道防線(模型)的發揮，在企業運作中，適得以促進組織營運的績效，達到公司健全經營的目的。

四、結語

為期三天的年度國際內部稽核研討會，在緊湊的會議中渡過，國內參加的中華民國內部稽核協會理事長、秘書長、台灣集中保管結算所總稽核、管理部副理、台灣證券交易所內部稽核室主任、台灣積體電路製造股份有限公司(tsmc)總稽核及稽核部經理，以及台電公司高等資深檢核，大家共聚一堂，共同分享會議的心得，雖褒貶不一，但整體而言，能夠和與會專業人士進行專業性交流及透過專業級大師、專題性講者分享內控、內稽及其他相關知識的心得，確實令人振奮。來自全球不分膚色人種，大家平等接受內控相關知識的洗禮，這又是另類的種族及文化交流。

繁冗的會議中，從 AI 人工智能、談到網路安全、網路詐欺、勒索軟體；從氣候變遷、永續觀念談到如何促進組織 ESG 納入企業核心，以及面對詭譎多變的內外經營環境變化、多重危機中，如何有效面對既有及新的風險管理。再就內部稽核的現狀談到疫後時代內部稽核師應如何不斷適應及強化內稽專業職能，以及內部稽核如何成為治理的守護者、如何建構與董事會雙邊交流(良性互動)、相互信任及充分授權(關鍵或重要稽核任務的執行)，透過內稽，為至關重要的公司治理效能、利害關係人的權益進行把關。透過內稽報告，讓董事會(獨立董事) 瞭解在內部稽核業務對公司內控的重要性，以及保持與董事會負有成效的關係，透過有效溝通和協作策略，讓公司治理成效由內部稽核得到印證。以及論及內部稽核的未來核心，強調企業為因應環境快速變化，可以採取多種形式，包括戰略、網路和運營回應能力，即敏捷和靈活以適應快速變化，迅速果斷地調整以應對意外中斷，並對新思維和流程持開放態度，以幫助企業持久營運和發展。因此，未來的內部稽核也將隨企業快速的營運變化，研究新的思維，包括採取敏捷式作為，包括與二、三道防線的聯合作戰或分進合擊，內部稽核不但講求時效要求，也論品質及價值，其稽核的範疇(目標)、方法也將結合風險管理的類型而與時俱進。另講題中也論及了文化、道德在企業中實踐的重要性，所有公司都將面臨道德風險，如果不通過有效的道德和合規方式來緩解，也可能會對業務可持續性構成真正的威脅，以及如何透過內部稽核在稽核文化時採取哪些措施和框架來因應所謂的企業文化及員工道德。

以上林林總總的大師分享與專題演講，都是身為內部稽核師不斷陶冶、精進的養分，也為日後稽核作為打開了新視野。這樣的會議結束並非的稽核終點，而是內部稽核淬鍊奮發的起始點，對於稽核單位而言，若稽核師人人皆有機會經過國際的洗禮，不啻為增廣見聞、自我昇華的好契機。透過知識轉為行動，期望這些新知的感悟心得，能夠裨益於工作，襄助公司的內控作為。